

**LA RUPTURA DEL CONTRATO PSICOLÓGICO EN LA ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA Y LA SATISFACCIÓN LABORAL**

**THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH IN CIVIL SERVICE AND
JOB SATISFACTION**

Fernando Mansilla Izquierdo

Jefe de la Unidad de Psicosociología.
Madrid-Salud. Ayuntamiento de Madrid.
e-mail: mansillaif@munimadrid.es

RESUMEN

La ruptura del contrato psicológico de los funcionarios con la Administración Pública va incrementándose en la medida que los sistemas de ascenso en la carrera profesional van siendo menos objetivos, ya que es sabido que uno de los factores motivadores extrínsecos es la oportunidad de ascenso y promoción y, por tanto, de satisfacción laboral, y lo que predomina en la Administración Pública es la libre designación, lo que conlleva un deterioro de la satisfacción laboral.

Se ha visto que los funcionarios que puntuaron alto en ruptura del contrato psicológico, también puntuaron bajo en satisfacción laboral y los sujetos que puntuaron bajo en ruptura del contrato psicológico, también puntuaron alto en satisfacción laboral.

PALABRAS CLAVES: Contrato Psicológico, Satisfacción Laboral, Administración Pública.

ABSTRACT

The psychological contract breach with officials of the Civil Service will increase to the extent that the systems of career professional will be less objective, as it is known that one of the motivating factors extrinsic is the opportunity for advancement and promotion, and therefore, job satisfaction, and which dominates the government is self-designation, which implies a deterioration of job satisfaction.

It has been seen that the officials who scored high on breaking the psychological contract, also scored low on job satisfaction and those who scored low in breaking the psychological contract, also scored high in job satisfaction.

KEY WORDS: Psychological contract, Job satisfaction, Civil Service.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años el constructo contrato psicológico se ha convertido en uno de los mecanismos complejos que puede explicar una parte de las relaciones entre los trabajadores y los empresarios, directivos u organizaciones. Es conveniente distinguir entre el contrato formal que se realiza al trabajador, generalmente escrito y basado en la normativa vigente en el país (condiciones económicas, cargo, categoría, salario...) y el contrato psicológico que es algo implícito a la integración del trabajador en una organización y donde la organización y el trabajador esperan ganar con la nueva relación.

El contrato psicológico ha sido definido como el proceso social que conduce a las percepciones sobre las relaciones existentes (Argyris, 1960) y es un acuerdo tácito entre el trabajador y la organización (Conway y Briner, 2005). También se ha visto como el producto en gran parte implícito y tácito de expectativas mutuas que frecuentemente antecede a las relaciones de trabajo (Levinson y otros, 1962), más tarde Shein (1965) lo describe como un conjunto de expectativas no escritas que operan en todo momento entre los miembros de una misma organización, destacando que la organización y sus miembros tiene no sólo expectativas explícitas sino también implícitas sobre lo que deben dar y obtener de la otra parte en la relación laboral. Sin embargo estudios más recientes han acentuado la naturaleza idiosincrásica del contrato psicológico, debiendo ser entendido como las creencias del trabajador con las promesas implícitamente hechas por la organización y sus obligaciones para con la organización (Rousseau, 1989; Robinson y Morrison, 1995). Aunque no existe un consenso absoluto en lo que respecta a la definición del contrato psicológico, sí parece que hay coincidencia en señalar que el contrato psicológico se centra en promesas que las partes

han intercambiado en las fases constitutivas de dicho contrato, por lo tanto se exigirá un equilibrio resultante de comparar qué se había prometido y qué se ha cumplido teniendo en cuenta que el cumplimiento es que los intercambios recíprocos entre el trabajador y la organización se ajustan a las promesas previas (Topa y Palaci, 2004).

En todo caso, en todo contrato laboral además del contrato legal redactado en un documento, hay una parte implícita y recíproca entre la organización empresarial y el trabajador; y algunos despidos, abandonos, descontentos laborales o incluso huelgas no sean más que la expresión de la ruptura de ese contrato psicológico.

El contrato psicológico cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y las del trabajador. Lo que un trabajador espera de su trabajo a los 25 años de edad puede ser completamente diferente de lo que ese mismo trabajador espera a los 50. Del mismo modo, lo que la organización espera de un trabajador durante períodos de crecimiento, puede ser completamente diferente de lo que esa misma organización espera cuando alcanza cierta estabilidad o cuando está sufriendo un revés económico, ya que el contrato psicológico es un modelo mental flexible que se va desarrollando y ajustando progresivamente (Topa Cantisano, Fernández Sedano y Lisbona Bañuelos, 2005).

Si la organización cumple el contrato formal solamente, pero no el psicológico, los trabajadores al no lograr sus expectativas intrínsecas tienden a tener bajo rendimiento y menor satisfacción en el empleo. Por el contrario, si éstas se cumplen tanto económica como psicológicamente, los trabajadores se sienten satisfechos, permanecen en la organización y tienen un alto nivel de desempeño. Y se entiende por ruptura de contrato psicológico la percepción de una de las partes de que la otra ha fallado en el cumplimiento adecuado de sus promesas y obligaciones para con ella (Robinson 1996) (Cullinane y Dundon, 2006).

La satisfacción laboral se ha conceptualizado de múltiples maneras pero se coincide en concebirla como una respuesta afectiva del trabajador hacia diferentes aspectos de su trabajo. Así se ha definido como un estado placentero (Peiró y otro, 1989) o una respuesta afectiva (Gillies, 1994) o como una orientación afectiva hacia el empleo (Mueller y McCoskey, 1990): Para otros, la satisfacción laboral va más allá de las emociones, es decir, es una actitud generalizada ante el trabajo (Bravo, 1992).

OBJETIVO

Conocer la influencia de la percepción de la ruptura del contrato psicológico en la Administración Pública.

HIPÓTESIS

Existe una correlación positiva entre la ruptura del contrato psicológico y el sentimiento de insatisfacción laboral.

MÉTODO

Muestra

La muestra (Tabla 1) se extrajo entre funcionarios o contratados laborales fijos de las Administraciones Municipal, Autonómica y Central a los que aleatoriamente les fue solicitada su colaboración, después de explicarles someramente el objeto del estudio. Al final se logró una muestra de 61 trabajadores, todos ellos Titulados de Grado Superior o Titulados de Grado Medio: Del la muestra reclutada 35 eran mujeres (18 de la Administración Municipal, 12 de la Administración Autonómica y 5 de la Administración del Estado) y 26 eran varones (13 de la Administración Municipal, 10 de la Administración Autonómica y 3 de la Administración del Estado). El rango de edad de la muestra osciló entre 26 y 61 años.

Tabla 1

Características sociodemográficas de la muestra

		Administración Municipal	Administración Autonómica	Administración Estatal	N 61	Porcentaje
Edad	Mujeres	18	12	5	35	58%
	Hombres	13	10	3	26	42%
	25-30	4	1	0		9%
	31-40	10	14	1		42%
	41-50	13	4	4		39%
	51-61	4	2	3		10%
Estado Civil	Soltero	7	3	1		18%
	Casado	16	13	4		47%
	Separado/Divorciado	6	4	3		29%
	Viudo	2	2	0		6%
Nivel Educativo	Universitario Grado Superior	21	15	5		61%
	Universitario Grado Medio	10	7	3		39%

Instrumentos

1. Cuestionario:

El Cuestionario se construyó siguiendo la Escala de Ruptura Percibida del Contrato Psicológico de Robinson y Morrison (2000), constaba de 15 ítems. Se trata de una escala tipo Likert con 4 alternativas de respuestas de 1 “nada” a 4 “mucho”, que contiene un listado de 12 ítems, en los que se aborda desde la garantía de el cumplimiento de tareas y funciones, las posibilidades de formación hasta el procedimiento de promoción y ascenso en la Organización.

2. Escala:

La Escala General de Satisfacción Laboral (Overall Job Satisfaction Scale) (Warr, Cook y Wall, 1979; INSHT, 1995). Se trata de una escala tipo Likert con 7 alternativas de respuesta que va de “muy insatisfecho” a “muy satisfecho”. Contiene 15 ítems, que enfocan medidas multidimensionales y unidimensionales. Y permite la obtención de tres puntuaciones: Satisfacción General, Satisfacción Extrínseca y Satisfacción Intrínseca.

La escala se sitúa en la línea de quienes establecen una dicotomía de factores: intrínsecos y extrínsecos de las condiciones de trabajo.

La subescala de Satisfacción Intrínseca aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, el trabajo en sí mismo considerado, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc.

Y la subescala de Satisfacción Extrínseca indaga sobre aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, la supervisión, las relaciones interpersonales las condiciones físicas del trabajo, etc.

3. Entrevista individual:

En la entrevista semiestructurada que con técnicas exploratorias y de escucha activa, permite la clarificación, la racionalización, la reformulación y la confrontación, se les explicaba a los trabajadores el significado de contrato psicológico y su ruptura.

Además durante la entrevista se les fueron administradas la Escala de Ruptura Percibida del Contrato Psicológico y la Escala General de Satisfacción Laboral, y se les preguntaba acerca de su consideración sobre la política de desarrollo y promoción en la carrera profesional de su Administración, si había percibido que el contrato psicológico con la Administración había sido roto, desde cuándo y en qué circunstancias lo había ido percibiendo.

Procedimiento

RESULTADOS

Los datos de las escalas fueron analizados con programa estadístico informático Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 12.0) y se realizó el estudio del coeficiente de correlación de Pearson entre diferentes variables, encontrándose que la Ruptura de Contrato Psicológico correlaciona negativamente tanto con la Satisfacción General como con la Satisfacción Extrínseca y la Satisfacción Intrínseca (Tabla 1).

Los resultados de las escalas constataron que la relación era significativa entre los sujetos que puntuaron alto en ruptura del contrato psicológico y bajo en satisfacción laboral, así como los que puntuaron bajo en ruptura del contrato psicológico y alto en satisfacción laboral. Es destacable que en el ítem nº 4 (Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho) y en el ítem nº 10 (Tus posibilidades de promocionar) fueron en los que la inmensa mayoría (98%) asignaron el valor 1 (muy insatisfecho).

Pero la puntuación media en Satisfacción General era de 70, es decir, que pudiéramos considerar moderadamente satisfecho, pero había discrepancia entre la Satisfacción Extrínseca >31 que era moderadamente satisfecho y la Satisfacción Intrínseca < 22 que pudiéramos considerar moderadamente insatisfecho, lo que se traduce en cierta discrepancia entre ellas, pero que coincide con la valoración de las entrevistas individuales.

Se puede concluir que en este estudio se relaciona de forma directa la ruptura del contrato psicológico y la insatisfacción laboral, ya que los datos confirman el sentido de la hipótesis de que existe una correlación positiva entre la ruptura del contrato psicológico y la insatisfacción laboral.

La Tabla 2 señala que hay una mayor correlación negativa entre la ruptura del contrato psicológico y la satisfacción externa (organización del trabajo como el horario,

la remuneración, la supervisión, las relaciones interpersonales las condiciones físicas del trabajo...) -0,57 y la satisfacción general -0,41 y algo menor con la satisfacción intrínseca (el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, el trabajo en sí mismo considerado, aspectos relativos al contenido de la tarea...) -0,36. (Tabla 2).

Tabla 2

El coeficiente de correlación de Pearson entre percepción de ruptura de contrato psicológico y satisfacción laboral

	Satisfacción General	Satisfacción Extrínseca	Satisfacción Intrínseca
Ruptura de Contrato Psicológico	-0, 41	-0, 57	-0,36

$p < 0,05$

DISCUSIÓN

Se ha visto la relación entre la ruptura del contrato psicológico y las actitudes y conductas de las personas (Kickul y Lester, 2001), con la satisfacción en el trabajo (Gakovic y Tetrick, 2003), con el desempeño y el absentismo (Johnson y O'Leary-Kelly, 2003), con el mobbing (Guglielmi, 2003) y con el burnout (Topa Cantisano, Fernández Sedano y Lisbona Bañuelos, 2005), por tanto, se ha convertido en un riesgo psicosocial en el trabajo.

Se entiende por carrera profesional el derecho de los trabajadores a ascender o progresar, de forma individualizada, como reconocimiento a su esfuerzo profesional en

base a la evaluación objetiva y reglada, en cuanto a conocimientos, experiencia y cumplimiento de objetivos.

En la Administración Pública los trabajadores que acceden mediante oposición suelen tener, como contrato psicológico, la expectativa de que el desarrollo de la carrera profesional y las posibilidades de promoción, estén basados en la equidad: méritos y capacidad; y que en dicho desarrollo no primen las relaciones personales o ideológicas sobre la formación y capacitación del trabajador. La proyección profesional determina en gran medida la motivación y la satisfacción laboral. Por ello, el contrato psicológico debería entenderse como un concepto subjetivo de creencias no escritas, sobre los derechos y deberes recíprocos en el mundo laboral entre el superior, el empresario o la Administración y el trabajador.

La ruptura de esa expectativa, es decir, del contrato psicológico se ha ido extendiendo entre los funcionarios de la Administración Pública a medida que los sistemas de ascenso en la carrera profesional vienen siendo menos objetivos; es sabido que uno de los factores motivadores extrínsecos es la oportunidad de ascenso y promoción en el trabajo y, por tanto, de satisfacción laboral. Pero como lo que predomina en la Administración Pública es la libre designación o los concursos de méritos realizados ex profeso para el candidato que se ha elegido de antemano. Todo esto viene provocando entre los funcionarios un incremento de la desmotivación y de la insatisfacción laboral.

Todo esto se agrava con el modelo de selección de altos cargos de la Administración. Éstos son los que deben establecer los objetivos del sistema, y los que deberían tener mayor responsabilidad; Pero en la práctica y en la realidad ni establecen objetivos ni tienen mayor responsabilidad, porque lo que se juega en la Administración Pública no es el rendimiento empresarial sino el poder dentro de la Administración.

Por tanto, es necesario que los responsables de las Administraciones Públicas estén atentos a las promesas que están implícitas en el contrato psicológico por la propia naturaleza de la función pública y en su cumplimiento, ya que el incumplimiento del mismo puede tener repercusiones en el bienestar y en la salud de los funcionarios. La ruptura del contrato psicológico genera un trabajador con dificultades de adaptación en la organización; y ésta puede establecer condiciones inadecuadas para el trabajador, que inevitablemente tendrá conflictos con ella.

BIBLIOGRAFÍA

- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Bravo, M.J. (1992). *La satisfacción laboral en los profesionales sanitarios. Elaboración de un instrumento de evaluación*. Tesis de Licenciatura (mimeo). Universidad de Valencia.
- Conway, N. y Briner, R.B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford: Oxford University Press.
- Cullinane, N. y Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical Review. *International Journal of Management Reviews*, 8, 2, 113-129.
- Gakovic, A. y Tetrick, L. (2003). Psychological contract breach as a source of strain for employees. *Journal of Business and Psychology*, 18, 2, 235-246.
- Gillies, D.A. (1994). *Gestión de enfermería*. Barcelona. Masson-Salvat.
- Guglielmi, D. (2003). La ricerca: Quali fattori organizzativi favoriscono la presenza di mobbing?. En M. Depolo (Ed.). *Mobbing: Quando le prevenzione è intervento*. Emilia Romana: Franco Angeli.
- INSHT (1995). NTP 394: *Satisfacción laboral: escala general de satisfacción*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Johnson, J.L. y O'leary- Kelly, A.M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social Exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647.

Kickul, J. y Lester, S.W. (2001). Broken promises: Equity Sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior. *Journal of Business and Psychology*, 16, 2, 191-217.

Levinson, H.; Price, R.; Munden, K.J.; Mandl, H.J. y Solley, C.M. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Mueller; C.W. y Mccoskey, J.C. (1990). "Nurses" Job satisfaction. A proposed measure. *Nursing Research*, 39, 113-117.

Peiró, J.M.; Gonzalez, V.; Zurriaga, R. López, J.R. y Bravo, M.J. (1989). El Cuestionario de Satisfacción Laboral de Profesionales de la salud de Equipos de Atención Primaria (CSLPS-EAP). *Revista de Psicología de la Salud*, 1,2, 135-174.

Robinson, S. (1996). Trust and breach of psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 4, 4, 576-599.

Robinson, S. y Morrison, E.W. (1995). Psychological contract and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 3, 289-298.

Robinson, S. y Morrison, E.W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.

Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contract in organizations. *Employee Responsibilities and Right Journal*, 2, 121-139.

Schein, E.H. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Topa, G. y Palací, F.J. (2004). ¿Ruptura o cumplimiento del contrato psicológico?. Una revisión meta-analítica de la investigación empírica. *Acción Psicológica*, 3, 3 155-171.

Topa Cantisano, G.; Fernández Sedano, I. y Lisbona Bañuelos, A. (2005). Ruptura de contrato psicológico en equipos de intervención en emergencias y catástrofes. *Ansiedad y Estrés*, 11, (2-3), 265-279.

War, P.; Cook, J. y Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 11-28.